

La qualité de vie au travail, une véritable prévention des RPS, passons de la théorie à la pratique ?

Dr Florence BENICHOUX, fondatrice et directrice générale du cabinet Better Human Cie. florence.benichoux@betterhuman.fr
18 Mars 2016

La directive européenne¹ de 1989 dit que « *toute entreprise doit préserver la sécurité et protéger la santé de ses salariés* ». Elle a marqué le passage d'une culture de la réparation à une culture de la prévention. Cette directive a été transposée, depuis plus de 25 ans, dans notre code du travail² avec jusque-là une obligation de résultats pour les employeurs. La qualité de vie au travail est aujourd'hui le meilleur moyen d'y arriver de façon structurée, efficace et positive. Elle est souvent perçue comme un luxe. Mais qu'est-ce que la qualité de vie au travail ? Comment la mesurer ? Quelles sont les preuves de son efficacité ?

Qu'est-ce que la qualité de vie au travail ?

La qualité de vie au travail ce n'est pas le bien-être au travail, ni le bonheur au travail, contrairement à ce que beaucoup veulent nous faire croire. Travailler³, comporte toujours une part d'épanouissement et de fierté mais demande aussi des efforts. Depuis 10 ans nous avons vu fleurir dans les entreprises des conciergeries, des salles de sport, des séances de massages, des cours de yoga, de sophrologie et de méditation. Tout cela est très efficace mais c'est de la qualité de vie HORS travail. Cela facilite la vie des salariés, mais cela ne rentre pas dans la sphère du travail.

La qualité de vie AU travail c'est simplement ETRE BIEN dans son travail pour pouvoir faire un travail de qualité. Cela veut dire, selon le référentiel Haute Qualité Humaine⁴, être bien à 5 niveaux : être bien dans son métier (compétences, formations, moyens) être bien dans sa tête et dans son corps (être en bonne santé et avoir de l'autonomie), être bien dans son organisation de travail et avec son manager (charge de travail, contenu du travail et gestion des changements), être bien dans ses relations de travail (respect, reconnaissance, communication, esprit d'équipe, équilibre vie professionnelle/vie personnelle) et être bien avec sa gouvernance (vision /sens du travail, valeurs et équité). Et aujourd'hui, tout cela se mesure de façon très précise et fiable.

La qualité de vie au travail redonne du plaisir au travail et l'envie de s'engager

Or en 2012 Gallup faisait le constat que seul 9% des salariés en France sont très engagés et montrait que nous avons même 26 % d'activement désengagés. IPSOS en 2014 confirme que nous avons les salariés les plus désengagés au monde : 54% de collaborateurs désengagés en France Vs 37% dans le monde et 5% de collaborateurs engagés et satisfaits de leur environnement de travail en France vs 13% dans le monde (moyenne mondiale). Les salariés vont donc mettre leur intelligence et leur énergie ailleurs que dans leur entreprise. Il serait peut-être temps d'agir !

La qualité de vie au travail réduit les risques psychosociaux (stress, violences, harcèlement, burn-out...) c'est à ce jour, le meilleur moyen de prévention. Or nous avons 34% des salariés en France qui sont en stress chronique avec une évolution de 10 points en 10 ans.

Nous voyons aussi une augmentation des demandes d'enquête pour suspicion de Harcèlement moral (HM) parce que trop de malaises s'installent entre les managers et les membres de leur équipe.

¹ Directive européenne 89/391/CEE

² Code du travail : articles L4121-1 et suivants

³ Travailler vient du mot latin tripallium (instrument de torture), mais aussi du mot grec π α ν ο ς, panos qui veut dire épanouissement

⁴ Better Human Cie. Référentiel HQH et chiffre issus de la Base de données du cabinet sur près de 30 000 salariés interrogés de 2011 -2015

Le burn-out, pas encore reconnu comme une maladie⁵, ne peut donc être reconnu comme une maladie professionnelle, mais les « malades » sont de plus en plus nombreux. Le nombre précis de burn-out en France n'est pas connu. Les chiffres d'évaluation varient de 30 000 cas⁶ à 3 millions de personnes⁷. Aucune maladie mentale n'est d'ailleurs reconnue comme maladie professionnelle ! Tout cela coûte cher à la sécurité sociale et aux entreprises. Il est temps de s'intéresser à la prévention.

Une double efficacité économique et juridique

On le sait depuis longtemps, la prévention est extrêmement rentable. Déjà lorsque l'on s'occupe de prévention de la santé physique (Retour sur Investissement RSI de 2 à 4 € pour 1 € investi^{8,9}) mais plus encore lorsque l'on s'attaque à la prévention de la santé mentale (RSI de 13 € pour 1 € investi¹⁰). On peut se demander pourquoi les entreprises si avides de rentabilité ne s'en saisissent –elles pas ?

La cour de cassation vient de reconnaître pour la 1ère fois, en novembre 2015, qu'un employeur peut s'exonérer de sa responsabilité d'obligation de résultat. Il peut donc passer d'une obligation de résultat à une obligation de moyens s'il démontre avoir bien mis en place des actions de prévention des risques professionnels et de la pénibilité au travail, des actions d'information et de formation des salariés ainsi qu'une organisation et des moyens adaptés, en respectant les principes généraux de prévention (éviter les risques, évaluer ceux qui ne peuvent pas être évités, remplacer ce qui est dangereux par ce qui n'est pas dangereux, etc).

La qualité de vie au travail, un graal pour mieux travailler ensemble et développer le collaboratif

A compter du 1er janvier 2016, les entreprises voient leurs obligations de négocier regroupées conformément à l'article 19 de la loi Rebsamen du 17 août 2015 : en l'absence d'accord, la négociation de la qualité de vie au travail, et de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes fait partie de l'un des 3 blocs de négociations annuelles obligatoires (NAO).

La qualité de vie au travail redonne aux salariés une envie nouvelle de s'engager et développe la performance des organisations. Pour révéler la « Haute Qualité Humaine® » qui sommeille dans les organisations, il faut apprendre à travailler autrement¹¹. C'est à dire favoriser d'abord un dialogue sur le travail entre salariés et entre les salariés et toute leur ligne hiérarchique pour améliorer l'organisation du travail et les conditions de travail. Ensuite favoriser le management par la « bienveillance lucide » qui est une véritable révolution managériale dont les salariés et les entreprises ont tout simplement besoin.

En matière de prévention des Risques psychosociaux (RPS), la France est dans les mauvais élèves de l'Europe à la 29^{ème} place sur 36 pays¹². Le diagnostic RPS a été réalisé en France sur 55% des entreprises Vs 76% en Europe et seulement 29% ont mis des actions en place. Et si l'on détaille les actions, on constate que des formations de managers sont réalisées pour 46% des entreprises en France Vs 73% pour les entreprises européennes. La France est encore ici dans le peloton de queue avec le Luxembourg (43%) et l'Islande (36%). Il y a urgence à passer du diagnostic aux actions !

⁵ Rapport sur le burn-out de l'Académie de Médecine du 23 février 2016 (Commission V- Psychiatrie et santé mentale)

⁶ Bulletin Epidémiologique Hebdomadaire 23 Juin 2015

⁷ Technologia. "Le syndrome d'épuisement, une maladie professionnelle". Paris, 2014. (www.technologia.fr/blog/wp-content/uploads/2014/04/BurnOutVersiondef.pdf)

⁸ Etude OPPBTP publiée en mars 2013 a porté sur 101 cas d'actions de prévention

⁹ AISS (Association internationale de la sécurité sociale), septembre 2011 « Rendement de la prévention : calcul du ratio coût-bénéfice de l'investissement dans la prévention et la sécurité en entreprise »

¹⁰ Synthèse d'études sur le coût des risques psychosociaux, réalisée par l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (EU-Osha sept 2014)

¹¹ F. BENICHOUX « Et si on travaillait AUTREMENT ? La méthode Haute Qualité Humaine en pratique » Ed. Eyrolles 2014

¹² ESENER 2 <https://osha.europa.eu/en/publications/reports/esener-ii-first-findings.pdf/view> 36 pays, (Les 28 pays de l'Union européenne, plus l'Albanie, l'Islande, le Monténégro, la Macédoine, la Serbie, la Turquie, la Norvège et la Suisse) 50 000 entreprises sondées en 2014.